



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY  
DENMARK

## Strategisk ledelseskommunikation set i et fortolkende perspektiv

Larsen, Mette Vinther

*Publication date:*  
2008

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Larsen, M. V. (2008). *Strategisk ledelseskommunikation set i et fortolkende perspektiv*. Paper præsenteret ved Ledelse - brudflader og paradokser i ledelsesudfordringen, København, Danmark.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# **Ledelse – brudflader og paradokser i ledelsesudfordringen**

Konference arrangeret af Det Danske Ledelsesakademi  
Den 8.-9. december 2008  
Clarion Hotel, København

## **Strategisk ledelseskommunikation set i et fortolkende perspektiv**

Et forskningsbaseret paper  
Phd-studerende Mette Vinther Larsen<sup>1</sup>,  
Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet

---

<sup>1</sup> [mvl@business.aau.dk](mailto:mvl@business.aau.dk), Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet, Fibigerstræde 4, 9220 Aalborg Øst

## Strategisk ledelseskommunikation set i et fortolkende perspektiv

Mette Vinther Larsen

*"Topchefer i danske virksomheder skal blive bedre til at kommunikere. Ellers flygter medarbejderne, viser en ny undersøgelse..."* Sådan indledes en artikel, Jyllandsposten bragte i sommeren 2007 og udbuddet af kommunikationskurser for ledere er, ifølge Berlingske Nyhedsmagasin (Nr. 20, juni, 2008), også steget markant i løbet af de sidste år. Dette peger i retning af, at kommunikation for mange ledere spiller en rolle i en organisatorisk kontekst og måske i særdeleshed, når vi taler omkring strategiske forandringer og udvikling af organisationen. Men hvorfor er kommunikation vigtigt i en organisatorisk kontekst, hvad er kommunikation og hvorfor kommunikerer vi i det hele taget? Det er nogle af disse spørgsmål, som dette paper vil tage op og diskutere med udgangspunkt i materiale hentet fra en større dansk servicevirksomhed<sup>2</sup> og dens arbejde med strategiske forandringer. Paperet vil præsentere to forskellige måder at anskue kommunikation på. Det første perspektiv anskuer kommunikation som overførsel af viden og meddelelser og det andet perspektiv tænker på kommunikation som en meningsskabende proces mellem samtaleparter. Disse to perspektiver repræsenterer henholdsvis nogle paradokser forbundet med og brud på, hvordan kommunikation kan forstås i en organisatorisk og ledelsesmæssig kontekst.

Paperet har et kommunikativt perspektiv og har til formål at gribe fat i nogle af de spændende områder, der udspringer af diskussioner blandt forskere om, hvad organisationer og strategi er, hvordan vi kan forstå og undersøge organisationer og ikke mindst, hvad strategi er og hvordan organisationer udvikler sig under strategiske processer. Dette paper deltager i denne diskussion ved at inddrage et kommunikativt perspektiv, hvor vægten er lagt på, at processerne skal studeres i deres enkeltheder og ved at se på, hvordan kommunikation udvikler sig for at følge realiseringen af strategien. Dette forudsætter en tæt kobling mellem kommunikation og handlinger, en kobling, der vil blive udtrykt gennem paperet.

Teoriudviklingen indenfor strategi går, især med det primært britiske forskernetværk Strategy-as-Practice som frontløber, i en retning, hvor der kommer øget fokus på praksis, strategi er noget vi gør, og ikke noget vi har (Johnson et al., 2007). Disse forskere er interesserede i samspillet mellem strategi og hverdagen, hvad vil det sige at arbejde strategisk, hvordan det omsættes til daglige handlinger og praksis og hvilke paradokser og udfordringer, der opstår i processen.

En del forskning indenfor organisationer og hvordan vi kan forstå dem, er tillige ved at tage en spændende drejning, hvor især fornyet fokus på kommunikationens betydning for, hvordan vi kan forstå organisationer har fået opmærksomhed. Kommunikation som en indgang til at forstå organisationer er ikke ny, praktikerne og virksomhedsledere Chester Barnard fremhævede allerede i 1930-tallet, at ledelse i høj grad handler om cooperation og menneskers evne til at kommunikere, men det nye er, at kommunikation i højere grad i dag bliver ligestillet med organisation. For eksempel kommer tidsskriftet Organization Studies i foråret 2010 med en særudgave, der har overskriften: "New Directions in Organizational Communication Research", der i sin præsentation har udgangspunktet, at kommunikation konstituerer organisationer og efterspørger bidrag, der kan komme med nye kommunikative metoder til at forstå organisatoriske processer. Det drejer sig

---

<sup>2</sup> Dette paper har som empirisk baggrund data, som FIRM gruppen ved Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet har indsamlet i en række små- og mellemstore danske virksomheder i perioden 2004-08, hvor hovedvægten har ligget på at undersøge strategisk ledelsespraksis i hverdagen. Resultater af disse undersøgelser kan f.eks. ses i Larsen & Rasmussen 2007, 2008A og 2008B. Paperet har som et af sine væsentlige formål at analysere og diskutere de samme spørgsmål med udgangspunkt i de samme data fra en konkret virksomhed ud fra to forskellige perspektiver. Det andet perspektiv analyseres og diskuteres i Rasmussen 2008 – et paper som også er en del af Det Danske Ledelsesakademis 2008 konference. Dette gøres som en art eksperiment for, at læseren forhåbentlig kan drage nytte af at se de samme spørgsmål analyseret fra to forskellige teoretiske perspektiver.

blandt andet om, hvordan vi gennem undersøgelser af kommunikation bedre kan forstå begreber som ledelse, innovationer, identitet på arbejdspladsen, organisering og strategiprocesser. Tilsvarende i Ledelse og Erhvervsøkonomi (Nr. 1, 2007) fremhævede Eriksson & Smith i artiklen: "Gavner god ledelse bundlinen? Resultater fra en undersøgelse af 1100 danske virksomheder", at 60% af lederne lægger meget vægt på den interne kommunikation og de konkluderer artiklen med blandt andet at skrive, at: *"En ledelsesform baseret på dialog, holdninger og værdier spiller også en central positiv rolle."* (Eriksson & Smith, 2007: 15) Disse udviklinger peger i retning af, at en metode til at forstå spillet mellem organisatoriske og strategiske processer har udgangspunkt i at sætte fokus på kommunikationen, som den udspiller sig under disse forløb. Dette hænger sammen med, at kommunikation spiller en meget væsentlig rolle, måske den væsentligste rolle, når ledelsen introducerer en ny strategi for medarbejderne og efterfølgende i de samtaler som medarbejderne har med hinanden og med ledelsen om, hvordan denne strategi kan forstås som meningsfuld og hvordan den bliver omsat til praksis: *"When we say meaning materialize, we mean that sensemaking is importantly an issue of language, talk and communication. Situations, organizations, and environments are talked into being."*<sup>3</sup> (Weick et al. 2005: 409). Citatet lægger vægt på, at begrebet sensemaking er centralt, når vi ønsker at forstå, hvordan strategiske og organisatoriske processer forløber. Dette vil blive det central omdrejningspunkt i paperet, hvor jeg med en kommunikativ tilgang vil kigge på, hvordan spillet mellem organisatoriske og strategiske processer kan forstås. Paperet vil med empiri fra en større dansk servicevirksomhed besvare følgende spørgsmål:

- Hvordan opstår strategi i hverdagen?
- Hvordan skaber vi mening med den strategiske proces, vi står i?
- Hvad fører al den snak om strategi til?

Empirien fra servicevirksomheden vil primært omhandle et enkelt udspring af den strategiske proces. Formålet er herigennem at illustrere et dialektisk spil mellem strategi og hverdagslige handlinger; hvordan den strategiske proces munder ud i konkrete tiltag, hvordan disse tiltag påvirker hverdagen i virksomheden og samtidig, hvordan disse tiltag og ændringer i hverdagen er med til at forme og påvirke den strategiske proces og virksomhedens udvikling.

Strukturen i paperet er relativt traditionel ved først at præsentere en teoretisk diskussion, derefter introduceres den mellemstore danske servicevirksomhed, der udgør empiri-materialet og afslutningsvis bliver de teoretiske og empiriske processer sammenholdt og diskuteret med udgangspunkt i ovenstående tre spørgsmål. Konkret indleder jeg med en kort teoretisk præsentation af organisation og strategi indenfor dette perspektiv. Dernæst introduceres det første og mere traditionelle perspektiv på kommunikation og derefter vil jeg introducere, hvad der menes med et fortolkende perspektiv på kommunikation og hvordan dette perspektiv adskiller sig fra andre opfattelser af kommunikation. Efter dette teoretiske perspektiv på kommunikation er præsenteret, vil servicevirksomheden og dens udvikling i løbet af de sidste år med særligt fokus på ledelsens arbejde med strategiske processer blive introduceret. Dette vil lede op til en diskussion om, hvordan det fortolkende perspektiv på ledelseskommunikation kan bruges til at skabe indsigt i og forståelse for den strategiske proces, som servicevirksomheden har været igennem.

## Organisering og strategiske processer

Det syn på organisationer, der vil være dominerende i dette paper er et syn på organisationer, som et fænomen, der kontinuert er under udvikling, forandring og genskabelse. Dette syn trækker rødder tilbage til den amerikanske filosof William James, der hævdede, at vi i vores beskrivelser og forståelser af verden anskuer det konstante og uforanderlige som bedre og mere værdifuldt end det foranderlige, hvilket er paradoksalt, da vi lever livet gennem hele tiden at udvikle og flytte os,

<sup>3</sup> Se anden behandling af dette citat i Rasmussen, 2008

hvorved vi hele tiden udvikler og ændrer vores forståelser og verden omkring os (James, 1909). Dette perspektiv er i organisatorisk kontekst blevet behandlet af organisationsteoretikerne Karl Weick og Robert Quinn, der opererer med to begreber, der omhandler samme paradoks; organisation eller organisering. Deres forståelse af organisationer som en organiseringsproces rummer en tilgang, hvor mennesker kontinuert gennem deres handlinger er med til at definere organiseringsretning og denne proces bliver aldrig afsluttet: *"... change never stops because it never starts."* (Weick & Quinn, 1999: 381). Organisationsteoretikerne Robert Chia & Haridimos Tsoukas har arbejdet videre med dette perspektiv under begrebet organizational becoming. Deres udgangspunkt er, at vi gennem vores handlinger hele tiden er med til at påvirke, udforme og skabe verden omkring os og derfor er det nærmere forandring end stabilitet, der bedst kan karakterisere organisationer. Andre organisationsteoretikere som James March og Herbert Simons har arbejdet med ideer omkring bounded rationality i forbindelse med beslutningstagen, og Barbara Czarniawska har i det lys arbejdet videre med tanker om, at organisationer hele tiden er under udvikling (1996). Psykolog Kenneth Gergen og organisationsteoretikeren Mats Alvesson har fortsat denne relationelle tankegang direkte i et kommunikativt perspektiv. De argumenterer for, at det er gennem vores samtaler med hinanden, at vi konstruerer hinanden og virkeligheden omkring os (Gergen & Thatchenkenry, 2005, Alvesson, 1993, 1995).

Forståelsen af strategi i dette paper ligger sig tæt op af ovenstående, hvor strategi handler om noget mere og noget andet end det færdige strategidokument, det handler også om, hvordan de ansatte i en organisation forholder sig til, forstår og arbejder med strategien. Det handler dermed om strategiske processer, som - ovenfor introduceret - forskernetværket Strategy-as-Practice er aktivt indenfor. Det handler tillige om, at se den strategiske proces som en tolkningsproces, hvor det er de mennesker, der arbejder med og omsætter strategien til praksis, der i høj grad er med til at definere indholdet. Denne forståelse har strategiteoretikeren Henry Mintzberg arbejdet en del med, bl.a. i forbindelse med introduktionen af den kognitive skole, hvor han sammen med Joseph Lampel skriver: *"... another newer branch of this school adopted a more subjective interpretative or constructivist view of the strategy process; that cognition is used to construct strategies as creative interpretations, rather than to map reality in some more or less objective way, however distorted."* (Mintzberg & Lampel, 1999: 25)<sup>4</sup> Et andet element, Mintzberg også introducerede og som spiller en central rolle her, er forståelse af en realiseret strategi som udfaldet af noget intenderet, men i særdeleshed også af noget emergent. Strategiprocessen forløber på den måde ikke lineært eller følger en på forhånd planlagt rute, strategiprocessen indeholder flere sideløbende, integrerede, konkurrerende og supplerende forløb, der ikke kan forudsiges på forhånd, men som alle er med til at påvirke og skabe strategiprocessen.

Det spændende set ud fra et kommunikativt synspunkt er, at alle disse processer udspringer af og bliver skabt gennem kommunikation, som Weick skriver: *"Organizations are built, maintained, and activated through the medium of communication"* (Weick, 1990/2001: 136)" (Allard-Poesis, 2005: 174)<sup>5</sup> og det er her fokus primært vil være i resten af paperet for at undersøge, hvordan et kommunikativt perspektiv kan give indblik i og forstå disse processer.

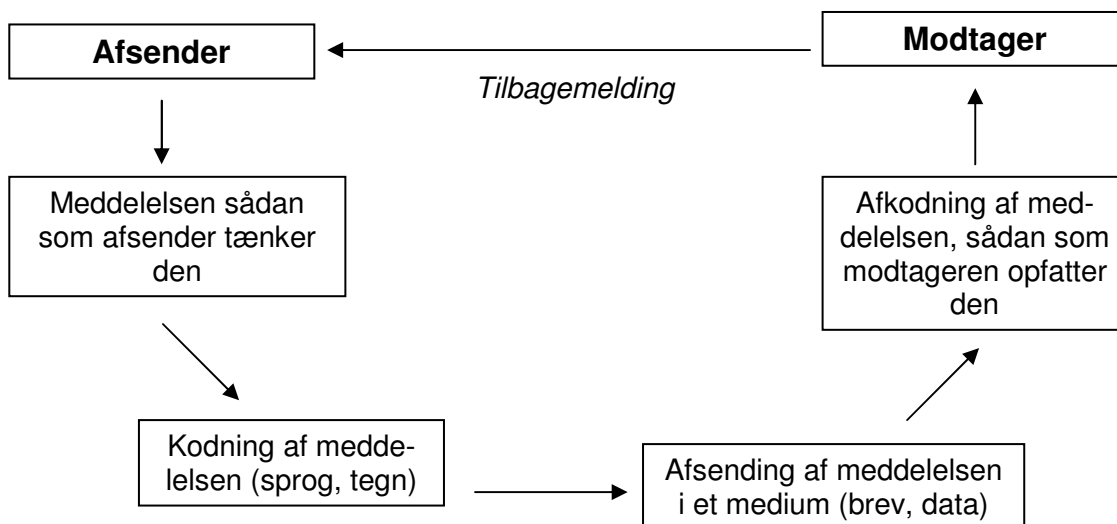
### **Et relativt traditionelt perspektiv på kommunikation**

For at indlede præsentationen af de to perspektiver på kommunikation vil jeg starte med at fokusere på et relativt traditionelt perspektiv på kommunikation. Nedenstående model illustrerer dette mere traditionelle perspektiv på kommunikation, som det ofte bliver præsenteret:

---

<sup>4</sup> For anden behandling af dette citat se Rasmussen, 2008

<sup>5</sup> For anden behandling af dette citat se Rasmussen, 2008



*Jacobsen & Thorsvik, 2008*

I den her type modeller opereres der med en afsender, der har en på forhånd konstrueret meddelelse, som han koder og sender af sted gennem et udvalgt medie. Meddelelsen bliver gennem processen påvirket af noget støj og når frem til modtageren, der afkoder meddelelsen og kommunikationsprocessen afsluttes ved, at modtager kommer med en tilbagemelding til afsender. Jeg tror, at modeller af den her slags i lang tid har og for mange mennesker stadig spiller en central rolle for, hvordan de forstår kommunikation og mit formål her, er heller ikke at bruge tid på at kritisere dette perspektiv. Mit formål er derimod at argumentere for, hvordan et fortolkende perspektiv på kommunikation på en række områder kan imødekomme nogle af de paradokser, som dette perspektiv på kommunikation kan føre til.

I modeller af ovennævnte karakter er der ud fra et fortolkende perspektiv en uligevægtig fordeling af ansvar. Det bliver enten afsenderens ansvar at formulere sit budskab så klart og så tilpasset sin modtager, at han forstår det og reagerer som afsender ønsker eller også er det modtagerens ansvar via sin feedback at gøre modtageren opmærksom på, at han ikke har forstået budskabet. Der bliver dermed tale om en form for konkurrence, hvor det enten er afsender eller modtager, der har ansvaret for, at meddelelsen bliver forstået. Kommunikation bliver på den måde noget, vi har, en form for ramme, der indeholder på forhånd konstruerede meddelelser, som vi giver videre til hinanden.

Dette perspektiv på kommunikation, kan godt være medvirkende til, at man som leder, HR-chef eller konsulent til tider kan stå uforstående og fortvivlet tilbage efter man har forsøgt at introducere en ny strategi eller en ny form for organisering. Man synes at man har kommunikeret og informeret på alle tænkelige måder, sendt dokumenter rundt, holdt kurser, holdt informationsmøder og hyret professionelle til at facilitere forløbet og alligevel forløber processerne ikke helt – eller måske slet ikke - som ønsket. Medarbejderne fortsætter tilsyneladende med at gøre, som de hidtil har gjort eller reagerer på en helt anden måde end intenderet, forandringen er ikke blevet implementeret efter planen, hvilket kan være frustrerende, eftersom der er lagt meget arbejde i processen og det kan være svært, hvis ikke umuligt at sætte fingeren på, hvad eller hvornår det gik galt.

## Et fortolkende perspektiv på kommunikation

Ved modsætningsvist at arbejde med et fortolkende perspektiv på kommunikation er det min intention at åbne op for en forståelse af kommunikation som en proces, vi sammen deltager i. Jeg vil uddybe denne forståelse senere i paperet, men allerede nu sige, at denne tilgang til kommunikation kan forstås ved at drage paralleller til distinktionen mellem *das Ding für uns* og *das Ding an sich*, som Emanuel Kant introducerede for mere end 200 år siden. Ved at anskue kommunikation som *das Ding für uns*, er kommunikation ikke nogen ramme, der omhandler afsendelse og modtagelse af meddelelser, hvor meningen på forhånd er konstrueret. Kommunikation er i stedet relationelle processer, hvor vi sammen gennem vores samtaler skaber mening og forståelse med den situation vi er i.

Dette fortolkende perspektiv trækker rødder tilbage til amerikansk pragmatisk filosofi særligt William James og George H. Mead, samt til tysk inspireret fænomenologi i form af Alfred Schütz og Peter Berger & Thomas Luckmann. Fælles for disse teoretikere og forskere er, at de anskuer organisationer og samfundet dels som en proces mere end et produkt og dels med udgangspunkt i, at disse elementer fungerer i et dialektisk samspil, hvor samfundet bliver skabt, opretholdt og udviklet gennem individernes kommunikation og handlinger. Disse kommunikationsprocesser og disse handlinger finder sted indenfor en organisatorisk og samfundsmæssig kontekst, hvor der eksisterer nogle normer, rutiner og værdier, som individerne forholder sig til, når de kommunikerer og handler. I den proces arbejder vi indenfor den omgivende kontekst og samtidig er vi med til at skabe og udvikle den, idet vores handlinger og kommunikation hele tiden spiller tilbage til og påvirker de normer, rutiner og værdier, der er med til at konstituere konteksten.

Dette dialektiske samspil gør, at organisationer og de ansatte i dem kontinuert skaber, udvikler og fastholder hinanden og tillige, at hverken de ansatte tænker på sig selv eller organisationen som sociale konstruktioner, men nærmere som en form for produkter af samfundet. Vi anskuer samfundet som noget objektivt virkeligt, vi fødes ind i og kun i meget begrænset omfang har mulighed for at påvirke. Os selv anskuer vi som mennesker med en relativ stabil identitet, der langt hen ad vejen er et produkt af vores samfund. Det pudsige i denne anskuelse er, at indenfor dette konstruktivistiske og fortolkende perspektiv, der er al vores viden omkring verden, videnskab, vores normer, værdier og forståelser et resultat af fælles konstruktioner, vi gennem vores interaktion med hinanden skaber, opretholder og udvikler (Schütz, 2005). Måske er denne objektivisering og distancering nødvendig for, at vi kan fungere i hverdagen og skabe mening med vores handlinger?

Det spændende er her, at det er gennem vores samtaler med hinanden, at vi fastholder den virkelighed, hvori dette dialektiske samspil udspiller sig. Schütz argumenterer for, at det er gennem kommunikation med hinanden, at vi relaterer til hinanden og bliver en del af hinandens liv (Schütz, 2000: 94ff). Gennem vores ord, sætninger og samtaler med hinanden, forholder vi os til hinanden, fortolker hinandens budskaber og opbygger mening og forståelse af den situation, vi er i og det emne, vi snakker om. På den måde bliver kommunikation måden vi er sammen på og måden, vi skaber virkelighed på. Der opstår herigennem en forståelse af, hvad kommunikation er indenfor dette fortolkende perspektiv; kommunikation bliver måden, vi relaterer og forholder os til hinanden på, måden, vi opbygger forståelse for og mening med virkeligheden på og det er udgangspunktet for vores handlen.

Sprog og kommunikation får dermed den centrale rolle, når vi ønsker at forstå verden og virkeligheden omkring os. Dette gør sig også gældende, når vi ønsker at forstå organisationer og deres gøren og laden. Vi kan ved at følge den kommunikation, der finder sted i organisationer få tydelige indtryk af, hvordan de ansatte i samspil med hinanden skaber mening med deres handlinger og opretholder og udvikler organisationen. I forbindelse med introduktionen af en ny strategi spiller den kommunikation, som de ansatte har med i hinanden om, hvad dette betyder for dem, deres position, arbejdsopgaver og fremtid en central rolle for, hvordan strategien internaliseres og operationaliseres. Disse processer er kommunikative og relationelle, det er i samspil med hinanden, at

de ansatte opbygger en forståelse af den nye strategi og omsætter den til meningsfulde handlinger og praksis. Dette medfører processer, hvor de ansatte skal udvikle deres hidtidige forståelser, vænner, rutiner og normer for deres daglige handlinger.

Ved at argumentere for, at vi skaber forståelse og mening gennem vores kommunikation, forholder jeg mig også indirekte til, hvorfor vi kommunikerer. Fra det øjeblik, hvor vi har kontakt med andre mennesker, kommunikerer vi med dem og vi interagerer med dem verbalt og/eller nonverbalt (Alrø & Kristiansen 2001). Dermed ikke sagt, at vi skaber mening, hver gang vi kommunikerer, men i langt de fleste tilfælde skaber vi mening gennem vores kommunikation med hinanden. Dette skyldes, at mening ikke skabes på ny hver gang vi møder et andet menneske. Vi handler inden for en kontekst og tager udgangspunkt i vores commonsense viden, relevansstrukturer og meningsstrukturer, der er med til at guide os i, hvordan vi skal handle og hvordan vi kan forvente, at andre handler. Al denne viden om verden er socialt afledt og er langt hen af vejen blevet overleveret til os fra vores forældre, lærere, venner, arbejdskolleger etc. (Schütz, 2005). Denne viden er forankret i vores sprog, symboler, generaliseringer og typificeringer, hvortil mening er forbundet. Dette skal forstås som mening er indlejret i de enkelte ting eller begivenheder, det skal endvidere forstås sådan, at vi kan læne os op ad, forholde os til og eventuelt tage udgangspunkt i denne socialt skabte viden, når vi handler og kommunikerer.

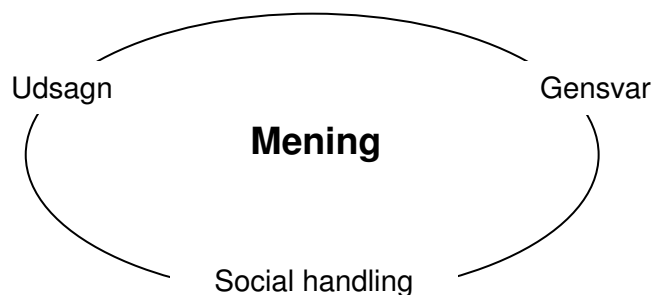
Med dette sagt, skal det i samme åndedrag siges, at i hver eneste situation bliver meningen på ny forhandlet, den er aldrig givet på forhånd: *"Meaning is created through our actions and our interpretations of our own and other's actions. Particular actions do not have set meanings. The only absolute... is that meaning will be made and that the meaning will depend upon how we connect the actions to the context."* (Feldman, 1996: 11) Dette citat fremhæver noget centralt i argumentationen for, hvordan der kan skabes en forståelse af strategiske og organisatoriske processer ved at have et kommunikativt perspektiv. Citatet fremhæver, at mening og handling er tæt forbundet, et perspektiv, som Weick også arbejder med under begrebet sensemaking, hvor han anskuer mening som springbrættet for handling i organisationer (Weick et al. 2005). Kobler vi dette til strategi fremstår der et billede, hvor mening forudsætter handling, det vil sige, at den nye strategi skal tolkes på en måde, så den giver mening for de ansatte før de handler, eller sagt på en anden måde, så bliver realiseringen af strategien det, der for de ansatte giver mening. Hvad citatet tillige peger på, er, at denne mening ikke er fast, den forhandles løbende i samspil med konteksten, hvorved den processuelle forståelse af hele forløbet bør have førsteprioritet over for en mere fastforankret forståelse. Og måden hvorpå mening skabes er gennem relationelle kommunikationsprocesser, gennem vores samtaler med hinanden.

For at gå mere i detaljer med, hvordan vi skaber mening, vil jeg henvise til Meads forståelse af meningsgenerering. Han arbejder med tre begreber; udsagn<sup>6</sup>, gensvar og social handling, der skal spille sammen for at skabe meningsfuld kommunikation, samspillet kan illustreres på følgende måde:

---

<sup>6</sup> I den danske oversættelse af Mead bruges begrebet gestus, der er direkte oversat fra det engelske gesture. Jeg har valgt betegnelsen udsagn, da jeg dermed undgår den dobbelte forståelse af gestus, som der er på dansk, hvor gestus også kan forstås som en tjeneste.





*Efter G. H. Mead, 1972*

I Meads forståelse af kommunikation er der ikke én part, der har ansvaret for at skabe mening, der er nærmere tale om, at parterne på lige fod arbejder med at skabe mening. Denne proces udspiller sig gennem sociale handlinger, hvor samtaleparterne via deres udsagn og tilpassede gensvar skaber en fælles forståelse af den proces, de deltager i. Umiddelbart kan det lyde en smule abstrakt, men forløbet illustrerer de kommunikative processer, som vi i løbet af bare en enkelt dag foretager flere hundrede af for at deltage i det samfund, vi er en del af. Et konkret tilfælde kan være med til at eksemplificere forløbet samt forklare processen. Hvis vi forestiller os, at du og jeg sidder overfor hinanden ved dit skrivebord og jeg så stiller dig spørgsmålet: "Vil du række mig kuglepennen ved siden af dig?" Så udgør dette to af figurens elementer:

Social handling: Vi er i dit kontor, på et givent tidspunkt og forholder os til hinanden

Udsagn: Vil du række mig kuglepennen ved siden af dig?

Mentalt har jeg et billede af, at vi deler samme commonsense forståelse, meningsstrukturer og relevanssystemer sådan, at du eksempelvis ved, hvad en kuglepen er, hvad opfordringen om at strække armen ud og tage fat i kuglepennen og række mig den, vil sige, at vi taler samme sprog og ikke mindst, at du handler på mit udsagn. Hvad der også bliver tydeligt er, at mit budskab ikke alene kan skabe mening, det er først idet du handler og giver mig et gensvar, at der er mulighed for, at vi kan skabe mening. Dit gensvar vil dels være en tolkning af mit udsagn og dels være et forsøg på at tilvejebringe mening med udsagnet. Er dit gensvar at strække armen ud og rækker mig kuglepennen, vil dine mentale billeder være i overensstemmelse med mine mentale billeder, dit gensvar vil være tilpasset mit udsagn og vi vil have skabt mening med vores kommunikation.

Havde dit gensvar været et andet end at række mig kuglepennen, havde det eventuelt været, at du havde sagt, at den desværre ikke virkede, men jeg kunne tage en over i vindueskarmen, så ville dit gensvar stadig have været tilpasset, idet det ville ligge indenfor rammen af og konteksten for, hvad der definerer et tilpasset gensvar. Havde du derimod rejst dig op, gået ud af kontoret og smækket døren mens du sagde; "at jeg kunne passe mig selv!", så ville dine mentale billeder og din forståelse af situationen være anderledes end min og dit gensvar ikke være tilpasset. Dit gensvar ville derimod udgøre et nyt udsagn, som jeg skulle komme med et gensvar på, før vi kunne skabe mening. I den situation ville der sandsynligvis være behov for en række udsagn og gensvar førend vi kunne skabe mening med processen. Der ville være behov for at skabe kongruens mellem vores forståelser og mentale billeder og i denne proces skulle vi på lige fod arbejde på at skabe mening. Hvad dette eksempel tillige illustrerer, er, at du og jeg ikke har faste roller i kommunikationsprocessen, det er ikke udelukkende mig, der står for udsagnene og dig, der står for gensvarene, vi skifter kontinuert roller under forløbet.

Dette eksempel er forsimplet, men vi deltager i hundredvis af lignende kommunikationsprocesser hver dag og det er ved hjælp af dem, at vi kan fungere i hverdagen. Det er gennem disse kommu-

nikationsprocesser, at vi forholder os til hinanden, tolker hinanden og opbygger forståelse og mening med situationen, vi er i. På den måde, bliver det også gennem vores samtaler, hvor vi arbejder på at skabe mening, som vi efterfølgende handler på, at vi realiserer situationen og den virkelighed, vi efterfølgende forholder os til i andre kommunikationsprocesser. Indenfor dette perspektiv er det ikke formålet at identificere enkelte kommunikationsprocesser og behandle dem isoleret, men derimod at følge, hvordan disse processer udvikler sig henover tid og hvordan de spiller sammen med de handlinger, aktørerne udfører.

### **Paradokser og brud**

Hvis vi holder fast i det fortolkende perspektiv på kommunikation og ud fra det kigger på det mere traditionelle perspektiv fremstår der nogle paradokser, hvor kommunikationen kan gå i hårknode. Dette omhandler ikke så meget, hvad der bliver kommunikeret eller måden der bliver kommunikeret og informeret på, det handler nærmere om den ulige ansvarsfordeling for kommunikationen, der danner udgangspunktet i det mere traditionelle kommunikationsperspektiv. Hvis udgangspunktet er, at det er ledelsens ansvar at få medarbejderne til at overtage et på forhånd defineret og derfor for ledelsen meningsfuldt budskab, så sætter den sig selv på en vanskelig opgave, da sandsynligheden for, at den kan præsentere en ny strategi eller organisering på en måde, der er overensstemmende med den forståelse og de mentale billeder, som medarbejderne har, er meget lille. Det skyldes ikke, at ledelsen ikke er kompetent. Paradokset opstår fordi der er forskel på ledelsens og medarbejdernes forståelse og mentale billeder og dermed, hvad der er meningsfuldt for dem og dette påvirker afgørende, hvordan de forstår den nye strategi eller organisering.

Berger & Luckmann arbejder med begrebet; signifikant anden, der på kan være med til at forklare dette paradoks. Den signifikante anden er den eller oftere de personer, der er medvirkende til, at man som menneske danner et selv, en forståelse af verden, hvad der er relevant og irrelevant (Berger & Luckmann, 2000: 68f). Sat i en organisatorisk kontekst handler det om, hvordan vi tilegner os rollespecifik viden, sprog, forståelser, rutiner, normer samt hvordan vi fordeler arbejdsopgaver og vores accept af dette. Dette gør vi i samspil med mennesker omkring os, men særligt vores signifikante andre får en central plads, da det er gennem vores kommunikation med netop dem, at vi opbygger forståelser og tildeler handlinger mening. Det er tillige dem, vi henvender os til, når vi ønsker at få bekræftelser på vores forståelse af, hvad der er meningsfuldt.

Det pudsige her er, at det vi søger bekræftelse på er forståelser, som vi gennem vores samtaler med vores signifikante andre objektiverer og giver status som noget, der går ud over os selv og er virkeligt. Men de er reelt set forståelser, vi i samspil med vores signifikante andre, har været med til at skabe og opretholde. Det skal tilføjes hertil, at disse forståelser ikke er statiske eller ikke ændrer sig for de bliver kontinuert modificeret, udviklet og ændret gennem samtaler med hinanden, hvor forståelser tilpasses den konkrete situation og omstændighederne, personerne involveret, tidspunktet etc. Der er dog risiko for, at vores forståelser kan komme til at blive så forankrede, at vi kan have svært ved at acceptere samt se relevansen af andre forståelser. Dette kan komme til udtryk i organisationer, hvor de enkelte afdelinger anskuer deres egen som den centrale og de andre som underordnede. Der kan derfor være brug for utilpassede gensvar for at arbejde sig ud af det fastforankrede og lære af hinanden.

Hvem er de signifikante andre så i en organisation? De signifikante andre i en organisation er de mennesker, vi dagligt omgås med samt løser opgaver sammen med og som vi har tildelt en central rolle i vores virkelighed. Det er de mennesker, som vi har fælles forståelser og mentale billeder med. Dette medvirker, at der i en organisation vil være mange forskellige forståelser, mentale billeder og opfattelser af, hvilke handlinger, der er meningsfulde. Det er netop her paradokserne kan indtræde. For holder vi fast i det relativt traditionelle perspektiv på kommunikation så opstår der en situation, hvor ledelsen som afsender kommunikerer deres budskab, der ud fra deres forståelse og deres mentale billeder er meningsfuld og relevant til deres medarbejdere (modtagerne), der har

nogle andre forståelser og mentale billeder end dem og derfor anskuer budskabet som noget ikke-meningsfuldt eller irrelevant. Det paradoksale her indtræder, hvis der holdes fast i afsender-modtager dikotomien for så vil det enten vil være ledelsen eller medarbejderne, der skal overtage den andens perspektiv og dermed give afkald på deres eget og dermed også på opfattelser af, hvad der er vigtigt og meningsfuldt og dette er ikke nemt.

Hvis vi tager et spring tilbage til det fortolkende perspektiv og kigger på den samme situation, så bliver situationen ikke nødvendigvis mindre kompliceret, men der opstår nogle brud med den mere fastlåste situation, det første perspektiv mandede ud i. Der vil som i det relativt traditionelle perspektiv også her være forskellige mentale billeder og forståelser i en organisation, men her vil det ikke handle om at se en ny strategi eller en ny organisering som havende det formål at få den anden part til at overtage ens egne forståelser og mentale billeder. Det handler derimod om, gennem udsagn, gensvar og sociale handlinger at udveksle mentale billeder og forståelser, få forståelse for hinanden og derigennem udvikle ens egen forståelse og mentale billeder og skabe en ny og fælles mening, som den enkelte part alene ikke havde kunnet skabe. Den nye strategi eller organisering er dermed ikke konstrueret på forhånd, den bliver derimod skabt løbende gennem kommunikationen mellem de mennesker og de grupper, der skal arbejde med den. Dette skal ikke forstås som en blåøjet forestilling om, at ledelsen og medarbejdere er på samme niveau og har de samme opgaver foran sig. Der er ingen tvivl om, at ledelsen har et overordnet ansvar for virksomhedens udvikling og dens arbejde med at formulere og introducere en ny strategi og facilitere de processer, hvor medarbejderne introduceres for disse nye tiltag, men det, dette perspektiv på kommunikation lægger vægt på er, at meningen der skabes og måden, strategien operationaliseres på er en fælles proces, som ledelsen alene hverken kan styre eller har ansvaret for.

Hvordan disse processer udspiller sig i praksis vil afhænge af virksomhedens størrelse; i en lille virksomhed vil der være færre ansatte og der vil være større interaktion mellem ledelse og de øvrige medarbejdere, hvorved der er større mulighed for, at ledelsen og medarbejderne bruger hinanden som signifikante andre og processen med at skabe fælles forståelser og billeder vil være skabt på forhånden og det vil selvsagt påvirke, hvordan strategien omsættes til praksis. I større virksomheder eller hvis virksomheden vokser vil det være sværere for medarbejderne og ledelsen at fastholde hinanden som signifikante andre og der vil i stigende grad være behov for, at medarbejderne og ledelsen finder signifikante andre i egne afdelinger og derved vil der være et større arbejde forbundet med at skabe kongruens mellem de forskellige forståelser og mentale billeder.

Hvad der tillige er spændende i dette perspektiv er, at også utilpassede gensvar er nødvendige for at parterne kan forstå hinanden og for, at den nye strategi eller organisering bliver internaliseret og en del af daglig praksis, netop fordi en strategi repræsenterer noget nyt og ikke bare en fortsættelse af det kendte. Hvis ikke parterne udvikler deres mentale billeder eller forståelser kan de ikke forstå hinandens meningstildeling og de får svært ved at forstå, hvor de hver især kommer fra og hvor de vil hen. I forlængelse heraf, hvis ikke parterne ændrer på deres handlinger, normer og rutiner, så vil den nye strategi eller organisering ikke kunne internaliseres og blive en del af daglig praksis. Forskellige forståelser i en organisation bliver dermed ikke noget, der skal bekæmpes, men derimod kilden til, at organisation kan udvikle sig gennem at parterne, afdelingerne eller enhederne lærer af hinanden.

Efter denne teoretiske positionering og diskussion vil jeg introducere servicevirksomheden for derefter at forholde et af servicevirksomhedens tiltag i forbindelse med den nye strategi til det fortolkende perspektiv på kommunikation. Formålet er at skabe indsigt i og forståelse for processens forløb.

## **Servicevirksomheden**

Dataene til denne case er baseret på deltagelse i og observation af møder, kurser og konferencer samt gentagne interviews med nøgleaktører i den del af virksomheden, som strækker sig fra topledelsen over mellemlidelsen og til den operative ledelse i en sektion/geografisk region af denne. Virksomheden ønsker at optræde anonymt og vil derfor i paperet blive omtalt som servicevirksomheden. Jørgen Gulddahl Rasmussen har stået for genereringen af data i den første periode; september 2006 – juni 2007 og jeg har stået for indsamlingen i perioden; maj 2007 – november 2008. Dette medfører, at mit fokus hovedsageligt vil være på anden halvdel af datagenereringen og vil som tidligere nævnt koncentrere sig om et enkelt udspring af strategien.

Servicevirksomheden blev grundlagt for 25 år siden af den nuværende ejer, der indtil 2008 også har været virksomhedens administrerende direktør. Det er en virksomhed, der i høj grad og gennem hele sin levetid har haft stærke iværksættertræk gennem en meget betydningsfuld leder med stor gennemslagskraft over for såvel medarbejdere som centrale kunder. Det er en virksomhed, hvor familiefølelsen i lang tid har været meget fremherskende. Virksomheden har udviklet sig fra få ansatte til i dag at have mange hundrede medarbejdere og er med stadig større hastighed vokset både i omsætning, antal af medarbejdere og geografisk spredning.

Den hurtige udvikling og vækst medførte, at ledelsen i 2006 besluttede at bearbejde virksomhedens strategiske problemstillinger, et område, som den ifølge eget udsagn ikke eksplicit havde arbejdet med inden for de seneste ti år. Det havde primært været de specifikke driftsmæssige udfordringer, der var forbundet med den kontinuerlige vækst, der i den mellemliggende periode har haft prioritet for ledelsen. De strategiske beslutninger var i denne periode i meget høj grad blevet truffet uformelt mellem den administrerende direktør og de enkelte funktions- og afdelingsledere.

## **Den strategiske ændringsproces**

Strategiprocessen blev, som det sker i mange virksomheder, indledt ved, at topledelsen 2006 sammen med eksterne konsulenter udarbejdede en swotanalyse, der ekspliciterede og indkredsende nogle strategiske indsatsområder:

- Mangel på langsigtede strategiske overvejelser
- Svagt fokus på forretningsudvikling
- Mangel på at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft
- Ønske om at opbygge større loyalitet hos kunderne
- Kompetenceløft internt i organisationen især på ledelsesniveau
- Større fokus på Human Resources og værdier

Et organisatorisk tiltag, virksomheden foretog, var for første gang i foråret 2007 at ansætte en HR-chef, der fik to vigtige opgaver: 1. få etableret et internt akademi, hvor medarbejderne på alle niveauer og i særdeleshed på ledelsesniveauerne gennemgik et systematisk og tværgående uddannelsesforløb, der medførte, at lederne samlet set fik styrket og tilpasset deres kompetencer. 2. at få implementeret værdibaseret ledelse, hvilket udsprang af topledelsens ønske om større fokus på værdier samt at tænke langsigtet og strategisk. Toplelsen ekspliciterede syv værdier, som den følte, at virksomheden var baseret på og levede efter. HR-chefen lod disse værdier udgøre fundamentet og springbrættet for de kurser og forløb, som akademiet udbød. Derudover udgav virksomheden i efteråret 2007 en værdihåndbog, der blev uddelt til samtlige medarbejdere, andre visualiseringer blev gjort, og medarbejderbladet kørte værditemaer. Dette medførte, at snakken omkring værdier for en periode blev det centrale i virksomhedens arbejde med strategien.

## Medarbejdertilfredshedsundersøgelsen

Den del af den strategiske proces, som danner en betydelig del af det empiriske grundlag for dette paper, handler om en del af den implementering, der sker i én af virksomhedens regioner omkring kompetenceløft internt i organisationen, især på ledelsesniveau. Processen forløb i foråret og sommeren 2008 og handler om at foretage en måling af medarbejdernes opfattelse af arbejdsmiljø, deres nærmeste leders ledelseskompetence og andre arbejdsmæssige spørgsmål under betegnelsen: Medarbejdertilfredshedsundersøgelsen og det deraf følgende arbejde for at fastholde styrker og fjerne svagheder i den konkrete udførelse af ledelse. Arbejdet med at udvælge spørgsmål til det online spørgeskema til medarbejderne blev lagt i hænderne på et konsulentfirma ud fra de 7 værdier. Ligeledes blev selve udspørgningen konsulenternes ansvar, så de svar, der indkom, var sikret anonymitet. Resultaterne blev sendt til den enkelte leder og en sammenfattende resultatopgørelse blev givet til den samlede ledelse. Det var så op til de enkelte regioners ledelse at stå for den videre proces med henblik på at udvikle sig som ledere.

Det som skete i den udvalgte region var, at regionsledelsen afholdt et seminar, hvor dens operative ledere, som havde udfyldt spørgeskemaet, deltog. På dette seminar blev en lang række emner, som udsprang fra spørgeskemaets emner om arbejdsmiljø, arbejdsbelastning, arbejds gange og almene ledesspørgsmål diskuteret i grupper. I anden fase af seminaret blev der arbejdet på at opbygge en handlingsplan på udvalgte fokusområder, der skulle gøre det muligt for ledelse og medarbejdere at sætte ansvarlige og deadlines på opgaver, der skulle løses inden for disse områder. Dette førte til, at der blev nedfældet handlingsplaner for regionsledelsen og en for de operative ledere. Dette seminar følges op på et månedligt møde for en del af samme gruppe umiddelbart før sommerferien, hvor der skete en opridsning og konkretisering af planerne. Men det videre arbejde med handlingsplanen i efteråret ser ud til at være midlertidigt stoppet bl.a. fordi regionslederen siger sit job op og forlader virksomheden. Nedenstående figur illustrerer den kronologiske udvikling af forløbet med udgangspunkt i de informationer og oplysninger, der har været adgang til:

### Tidsskema

#### Tidspunkt:

Aug. 2006

Feb. 2007

Jan.-feb. 2008

Marts 2008

April 2008

Maj 2008

Juni 2008

#### Tiltag:

Beslutning om at arbejde med udvikling af ledelseskompetence.

HR-chef ansættes, der overtager arbejdet med udviklingen af ledelseskompetencer, herunder en medarbejdertilfredshedsundersøgelse.

Online spørgeskemaer udfyldes.

Medarbejdertilfredshedsundersøgelserne sendes ud til de enkelte ledere

Regionsledelsen indkalder til seminar for regionens operative ledelse.

Seminar afholdes for regionens operative ledelse og handlingsplaner udformes.

Dele af handlingsplaner og hidtidige resultater præsenteres på internt månedligt møde for en del af regionens operative ledelse.

Sammenfattende kan denne periode i virksomhedens liv på mere end to år beskrives som et traditionelt strategiforløb, der har haft til formål at formalisere en stor del af virksomhedens praksis og lave en mere tydelig ansvars- og opgavefordeling. Formelt set har topledelsen grebet processen an ud fra det relativt traditionelle kommunikationsperspektiv, hvor de har sammensat kurser og fælles møder, hvor der har været arbejdet målrettet på, at deltagerne skulle gå derfra med en på forhånd planlagt forståelse af, hvor virksomheden skulle hen og hvordan værdierne skulle forstås. Paradokset i denne proces er indtrådt idet der har hersket forskellige forståelser af, hvor virksomheden skulle bevæge sig hen og hvilke ændringer værdierne ville medføre. Kort fortalt har forløbet resulteret i, at virksomheden - overordnet set – har delt sig i to lejre med hver deres forståelse af, hvilken effekt og indvirkning strategiforløbet skal have på virksomheden samlet set. Den ene lejr er fortalende for en total reorganisering af virksomhedens måde at omgå og behandle medarbejdere og kunder, hvor værdier og medarbejderudvikling får meget større opmærksomhed. Den anden lejr derimod arbejder for en vedligeholdelse af den hidtidige organisering og virksomhedspraksis, for

denne del har forløbet primært haft til formål at sætte ord på og fastholde virksomhedens traditionelle og uformelle måde at drive virksomheden på (Larsen & Rasmussen, 2007, Rasmussen, 2008).

### **Hvordan opstår snakken om medarbejdertilfredshedsundersøgelsen i hverdagen?**

Jeg vil i det følgende rette fokus mod medarbejdertilfredshedsundersøgelsen og gå mere i dybden med, hvordan den forløb indenfor en region i servicevirksomheden. Det vil således være medarbejdertilfredshedsundersøgelsen, der vil danne grundlaget for besvarelsen af paperets tre empiriske spørgsmål. Hvordan opstod snakken omkring medarbejdertilfredshedsundersøgelsen i hverdagen i virksomheden. Hvis vi går tilbage i dokumenterne kan vi se, at der allerede i 2006, da strategiarbejdet blev indledt blev snakket om, at ledernes kompetencer skulle måles og styrkes. Dette fortæller os dog intet om, hvorfor det lige blev en medarbejdertilfredshedsundersøgelse, der blev det konkrete udfald og der er ikke nogen af de aktører som jeg har kontakt med, der har kunnet fortælle mig, hvad grundlaget for beslutningen var og hvornår den blev truffet. Dette kan pege i retning af, at beslutningen ikke er udfaldet af en struktureret og systematisk proces, men måske nærmere er udfaldet af tilfældigheder og baseret på, hvem de involverede i beslutningen var og hvad de tidligere har haft erfaringer med. I forlængelse heraf skal det tilføjes, at et konsulentfirma var med til at facilitere arbejdet med at udføre de handlingsplaner, hvor ønsket om ledermålinger første gang optræder.

Ser vi på denne proces ud fra et fortolkende kommunikativt perspektiv vil dette til dels omhandle en formodning om, hvordan beslutningen blev truffet. Denne formodning er baseret på kendskabet til og indsigten i virksomheden sammenholdt med teorien bag det fortolkende kommunikationsperspektiv. Set i dette lys bliver beslutningen om medarbejderundersøgelsen udfaldet af aktørernes samtaler med hinanden, hvor de på baggrund af deres commonsense viden, relevans- og meningsstrukturer og gennem deres udsagn og gensvar inkrementelt kommunikerer sig frem til en forståelse af muligheden med at gennemføre en medarbejdertilfredshedsundersøgelse som meningsfuld. Virksomheden har på grund af dens tidligere uformelle ledelsesstil ikke haft erfaringer med den form for undersøgelser og det er dermed med stor sandsynlighed det tilknyttede konsulentfirma, der har introduceret ideen for virksomheden som en mulighed. Denne mulighed har for konsulenterne virket meningsfuld og været en del af deres commonsense viden om, hvordan ledermålinger kan gribes an. Dette forslag har topledelsen efterfølgende snakket sammen og har gennem udsagn og gensvar inkrementelt tildelt mening ved at udvide deres forståelse og mentale billeder af, hvilken virksomhed de er en del af, hvordan den kan gribe strategiprocesen og selve ledermålingen an. I denne proces vil de udsagn og gensvar, som aktørerne kommer med, være påvirket af, hvilke tidligere erfaringer de selv eller deres signifikante andre har haft med den form for ledermålinger. Disse samtaler har ikke kun fundet sted under formelle rammer, men i særdeleshed også uformelt; under frokosten, på vej til og fra kundebesøg, i forbindelse med drøftelse af andre ting.

Idet virksomheden ansætter dens første HR-chef, der har HR erfaringer fra en større dansk virksomhed og som ydermere tidligere har været med til at gennemføre den her form for medarbejdertilfredshedsundersøgelser, bringer hun nogle forståelser og billeder med sig, der er positivt indstillede overfor den slags forløb. Dette sammenholdt med, at vi hver især besidder en socialt afledt specialviden, der gør os kompetente indenfor nogle få områder og inkompetente indenfor væsentlig flere områder (Berger & Luckmann, 2000), fremstår HR-chefens viden om og erfaringer med den slags forløb som en form for specialistviden, der virker troværdig. På den måde kan selve beslutningen om at udføre en medarbejdertilfredshedsundersøgelse ikke føres direkte tilbage til de strategiske handlingsplaner, men er nærmere forbundet med, at det konkrete indhold er udfaldet af, hvad de mennesker, der skal arbejde med det anser som forståeligt og meningsfuldt. Dette er ikke givet på forhånd, men er som her illustreret udfaldet af, hvad de mennesker, der har været involveret i processen kommer med af mentale billeder og forståelser, commonsense viden, rele-

vans- og meningsstrukturer sammenholdt med deres samtaler, hvor de forhandler sig frem til en løsning, der for dem fremstår som meningsfuld og som den rigtige. Der er dermed en tæt forbindelse mellem den måde, aktørernes mentale billeder og forståelser inkrementelt ændrer sig gennem deres kommunikationsprocesser og de konkrete tiltag og handlinger, der efterfølgende bliver udført.

### **Hvordan skaber aktørerne mening med medarbejdertilfredshedsundersøgelsen?**

Hvis vi går lidt tættere på, hvordan medarbejdertilfredshedsundersøgelsen forløb i den konkrete region kan vi få større indsigt i, hvordan medarbejderne skabte mening med forløbet. På ledelsesniveauet i regionen er der tale om en regionsleder, der har to afdelingsledere under sig og alle tre fik udarbejdet en individuel ledermåling. Fælles for alle tre var, at de i løbet af processen kom frem til, at strategiforløbet kunne føre til en reorganisering af hele virksomheden og de lagde i den sammenhæng meget vægt på deres medarbejders trivsel og udvikling. De havde over længere tid arbejdet med at uddelegere ansvar til deres medarbejdere, lytte til dem, når de kom med kritik eller indvendinger og i den grad som de havde beføjelser til også fulgte op på dem. Indenfor det fortolkende kommunikationsperspektiv anskuer de hinanden som hinandens signifikante andre, regionslederen anså også HR-chefen som signifikant anden og omvendt, men indenfor daglige operationelle spørgsmål og udfordringer brugte de tre hinanden til at snakke igennem, hvordan de skulle gribe problemerne og udfordringerne an. De søgte bekræftelse hos hinanden i forbindelse med deres forståelse af strategiforløbet, når de var rendt ind andre ledere i virksomheden, som havde en anden forståelse af strategiforløbet end dem selv. Dette medførte, at de internt havde opbygget en fælles forståelse af og commonsense viden omkring, hvad de lagde vægt på som ledere, hvordan virksomheden og i særdeleshed deres region havde det og hvor de var på vej hen. Disse forståelser og mentale billeder blev for dem virkelige i og med, at de objektiverede dem gennem deres samtaler med hinanden og i deres positionering af sig selv som dem, der havde forstået strategien og de syv værdier rigtigt til forskel til andre i virksomheden, der mente noget andet end dem og blev udgangspunktet for deres handlinger. De havde en forståelse af sig selv som værdibaserede ledere og var dermed forholdsvis sikre på at få nogle positive tilbagemeldinger på medarbejdertilfredshedsundersøgelsen, der netop gik ind og målte på værdibaseret ledelse.

Det kom derfor som et mindre chok for de tre ledere, at deres nærmeste medarbejdere (som var de operationelle ledere) ikke var helt enig med dem og ikke i lige så høj grad som dem selv anså dem som udvisende værdibaseret ledelse. Der var en række områder, hvor de følte, at der var nogle væsentlige uoverensstemmelser mellem deres egne og de operationelle leders opfattelser. Eksempelvis var der uens forståelser af, hvad det betød for de tre ledere og de operative ledere, når en af de tre ledere ikke tog med ud på kundebesøg. Fra de tre ledere var det et signal om, at de havde tillid til, at de operationelle ledere udførte et flot og selvstændigt arbejde, som de ikke vil sætte spørgsmålstejn ved og kontrollere. Fra de operative ledere blev dette derimod opfattet som manglende interesse for, hvad de brugte deres tid på og som en ekstra opgave, de også skulle finde tid til oveni alt det andet.

Overordnet set kan man sige, at medarbejdertilfredshedsundersøgelsen udgjorde et utilpasset gensvar til den udsagn, de tre ledere havde udsendt gennem deres ledelse. Dette er selvsagt meget forenklet og fortjener en mere detaljeret forklaring, for man kan spørge sig selv om der ikke hver dag i organisationen og i de tre leders samvær med deres operationelle ledere har fundet mange kommunikationsprocesser, hvor lederne også havde modtaget utilpassede gensvar og udsagn med ønsket om, at ledere kom med et tilpasset gensvar, der for dem var meningsfulde. Der er ikke lige umiddelbart noget ligetil svar på dette spørgsmål, for på den ene måde er det let at svare ja og beskyldte de tre ledere for ikke at være nærværende og lytte til deres medarbejdere, men det er næppe rimeligt. For på den anden side berører dette paradoks hele problemstillingen om, hvad mening er. Ifølge det fortolkende perspektiv er mening, noget, der tildeles gennem kommunikative processer, hvor signifikante andre snakker sammen og på baggrund af deres common-

sense viden, menings- og relevansstrukturer, forståelser og mentale billeder inkrementelt opbygger meningsstrukturer, der medfører, at vi anskuer noget som vigtigt og andet som mindre vigtigt. Set i lyset af, at de tre ledere er hinandens signifikante andre vil det i særdeleshed være blandt de tre, at de opbygger forståelser af, hvad der er vigtigt og mindre vigtigt. Dermed ikke sagt, at de tre ledere ikke også bruger deres operative ledere som signifikante andre og omvendt, men det er primært i forbindelse med løsningen af daglige operative problemstillinger og udfordringer; advarsler, manglende fakturering, ekstra opgaver etc.

Den formelle ledelsesstruktur medfører også, at der er områder, hvor det vil være uhensigtsmæssigt at bruge sine overordnede eller underordnede som signifikant anden. Dette er også grunden til, at regionslederen tillige anskuer HR-chefen som signifikant anden og omvendt, da der også vil være ledelsesmæssige og organisationsmæssige udfordringer og problemstillinger, der omhandler en af hans afdelingsledere og som han dermed har brug for at have en anden at drøfte disse situationer med. Dette omhandler, at vi i en organisation antager forskellige roller afhængig af, hvem vi er sammen med og hvad opgaven er og dermed vil vi også gøre brug af forskellige signifikante andre afhængig af, hvilken rolle, vi indtager og hvad vi søger bekræftelse på. Det kan derfor være, at disse spørgsmål ikke tidligere har været drøftet i hverdagen, hvor det måske har været den daglige drift og de dertil forbundne udfordringer, der har været det centrale. Det pudsige her, er jo idet vi bruger vores signifikante andre til at få bekræftelser på vores forståelse af, hvad der er meningsfuldt, så vil vi ofte få tilpassede gensvar, hvorimod idet vi søger bekræftelsen hos andre, så kan det ofte føre til utilpassede gensvar, da svaret tager sit udgangspunkt i nogle mentale billeder og forståelser, der adskiller sig fra vores egen. Hvis mening skal opnås forudsætter det, at kommunikationen fortsætter og parterne skiftes mellem at komme med udsagn og gensvar.

Overordnet set valgte de tre ledere også at tolke medarbejdertilfredshedsundersøgelsen som et nyt udsagn, hvor deres gensvar var at indkalde de operative ledere til et seminar, hvor de sammen kunne drøfte, hvordan de bedre kunne skabe overensstemmelse mellem deres forskellige forståelser. På dette møde præsenterede de tre ledere dem for deres overraskelse over udfaldet af undersøgelsen og opfordrede de operative ledere til at være ærlige og udnytte muligheden for at præsentere de tre ledere for nogle forslag, som de kunne tage til sig og udvikle sig som ledere på baggrund af, hvad der for dem var vigtigt. Udfaldet af dagen blev en række konkrete tiltag, som lederne ville udarbejde nogle handlingsplaner på baggrund af og løbende forbedre henover det følgende halve år. Ud fra det fortolkende perspektiv kan seminaret tolkes som et forsøg på, at de to parter i større grad kunne bruge hinanden som signifikante andre og i større grad have fælles forståelser og mentale billeder end hidtil.

De tre ledere var frustrerede over, at de input, som de operative ledere kom med hovedsageligt omhandlede meget praktiske og konkrete problemstillinger, da de følte, at det der skulle ændres, nærmere omhandlede nogle mere omfattende organisatoriske og processuelle udfordringer. Hvis vi holder fast i det fortolkende perspektiv kan dette have noget at gøre med, at det for de operative ledere, var nogle helt andre ting, der gav mening. Deres dagligdag handler om at løse konkrete problemstillinger nu, følge op på klager, håndtere sygdommeldinger og sørge for, at deres medarbejdere har de materialer, som de har brug for, så de kan udføre deres job. For dem er det meningsfuldt og spørgsmål omhandlende, hvordan deres hverdag kan blive lettere er, hvad der umiddelbart fremstår som forståeligt og relevant. De gensvar og udsagn, som de kommunikerer ud tager derfor udgangspunkt i forståelser og mentale billeder, hvor dette er i centrum. Disse udsagn bliver til dels ikke forstået og deres gensvar bliver til dels forstået som utilpassede af de tre ledere, da det er noget andet, der er relevant og meningsfuldt for dem.

### **Hvad fører al den snak omkring medarbejdertilfredshedsundersøgelse til?**

Der er ikke nogen ligetil og let løsning på denne udfordring, hvis de tre ledere og de operative ledere vil have større kongruens mellem deres forståelser og mentale billeder er det en længerevaren-



de proces, hvor de skal bruge tid sammen, løse opgaver sammen for derigennem at få større indsigt i, hvad de hver især anskuer som vigtigt og relevant og derigennem udvikle deres egne forståelser og mentale billeder. En proces, der er bundet op i kommunikation mellem de tre ledere og de operative ledere. Efter seminaret var de tre ledere frustrerede over, hvordan de skulle komme videre, deres selvforståelse var blevet rokeret noget og deres rolle som ledere var ifølge dem selv blevet reduceret til at omhandle praktiske spørgsmål og ikke omhandle medarbejderudvikling eller værdibaseret ledelse, som de ellers anså som relevant og vigtigt. Ikke desto mindre arbejdede de tre ledere sammen om at få udarbejdet nogle handlingsplaner, der skulle behandle de ønsker, som de operative ledere havde. Den første handlingsplan blev iværksat umiddelbart og blev præsenteret for størstedelen af de operative ledere på et internt månedligt møde, der blev afholdt kort efter seminaret. Ideen var, at de tre ledere efterfølgende skulle iværksætte forskellige tiltag for at få realiseret de forskellige andre handlingsplaner. Dette kan ansues som et forsøg fra de tre ledere om at komme med et tilpasset gensvar på de operative lederes udsagn og som et første skridt i en længerevarende inkrementel proces med at få skabt større kongruens mellem de forskellige forståelser og mentale billeder.

Henover sommeren sættes processen i bero, da der er sommerferie, der skal afholdes og da arbejdet skal tages op igen på den anden side af sommeren, sker der det, at regionslederen vælger at sige sit job op. Der er for mig at se ingen direkte kobling mellem hans opsigelse og udfaldet af medarbejdertilfredshedsundersøgelsen, men ikke desto mindre sætter det, i hvert fald midlertidigt, en stopper for det fortsatte arbejde med handlingsplanerne, da en af afdelingslederne bliver konstitueret regionsleder for en kortere periode og dermed skal varetage en stor del af hans opgaver samtidig med hans egne.

Betyder dette så, at processen slutter her? Ud fra det fortolkende perspektiv er processen ikke slut her, da selve artikulationen af udfordringerne har åbnet op for og objektiviseret ønsket om forandring både hos de to tilbageværende ledere og de operative ledere. Begge parter har gjort dette til en del af deres mentale billeder og forståelse af, hvem de og organisationen er og hvor de er på vej hen og set i det lys, er der hos begge parter åbnet op for, at dette er både virkeligt og relevant. Dette kan føre til en del konflikter mellem hidtidige forståelser og mentale billeder og dem, der er på vej. For de er nu begge bekendt med, at den hidtidige måde at lede på ikke er tilfredsstillende og der er åbnet op for en kommunikationsproces, hvor de gennem udsagn og gensvar er begyndt på at få indsigt i hinandens forståelser og mentale billeder og røkke ved deres egne. Stopper denne kommunikationsproces, er der risiko for, at de falder tilbage til tidligere måde at lede på, men nu med bevidstheden om, at dette ikke er tilfredsstillende. Fortsættes processen er der mulighed for, at der kommer større kongruens mellem deres forskellige forståelser og mentale billeder. Uanset at dette kan være en rigtig god ide, så bliver det naturligt taget med ind i overvejelserne, at der snart kommer en ny regionsleder, der eventuelt kommer med helt nye og sandsynligvis også anderledes mentale billeder og forståelser, der også kommer til at præge processen.

### **Afsluttende kommentarer**

Intentionen med dette paper har været gennem en teoretisk præsentation og med udgangspunkt i primært et enkelt strategisk tiltag i en større dansk servicevirksomhed at illustrere, hvordan et fortolkende perspektiv på kommunikation kan bidrage til at skabe indsigt i og forståelse for samspillet mellem hverdagens handlinger og strategiske processer. Dette perspektiv har præsenteret en forståelse af kommunikation som et samspil mellem samtaleparter, hvor de gennem deres udsagn og gensvar gradvist og inkrementelt opbygger fælles forståelser og mentale billeder, der konstituerer udgangspunktet for, hvordan de efterfølgende handler. Perspektivet har dermed distanceret sig fra en mere traditionel forståelse af kommunikation, hvor der opereres med en afsender og en modtager og med en ulige ansvarsfordeling. Samtidig har det fortolkende perspektiv præsenteret en række brud med de paradokser, som det mere traditionelle perspektiv ofte ender ud i, hvor afsender og modtager ikke forstår hinanden, men arbejder på at overbevise hinanden om, at de har ret

og den anden tager fejl og dermed låser situationen fast. Det fortolkende perspektiv lægger som det fremgår tidligere vægt på den tætte forbindelse mellem kommunikation og handling og beskriver, hvordan arbejdet med strategiske forløb kan forstås som en række udsagn og gensvars forløb, der dels følger hinanden og dels tager andre retninger end intenderet eller forudset. Uanset hvilken retning de tager, er de led i inkrementelle processer, der resulterer i konkrete handlinger og tiltag, som f.eks. medarbejdertilfredshedsundersøgelsen, der repræsenterer de ansattes forståelser af strategien og dermed skaber strategien - giver den liv og indhold. Samtidig giver tiltag som medarbejdertilfredshedsundersøgelsen ekko tilbage til resten af virksomheden i og med, at de ansatte gennem processen har udviklet deres mentale billeder og forståelser og det påvirker deres commonsense forståelser og opfattelse af hvem virksomheden er, hvor den er på vej hen og hvilken rolle, de spiller i den proces.

Der er i paperet bevidst kun valgt et enkelt eksempel, da intentionen har været at argumentere for, at hvis man ønsker at forstå strategiske processer og hvordan de bliver internaliseret og en del af dagligdagens praksis, så er det nødvendigt at have en mere processuel tilgang, hvor man gennem mikrostudier giver de enkelte udspring af strategien opmærksomhed og følger, hvordan de ansatte gennem deres kommunikationsprocesser inkrementelt udvikler deres mentale billeder og forståelser, begynder at handle anderledes og dermed deltager aktivt i at give strategien liv og at udvikle virksomheden. Dette handler ikke om at isolere enkelte udsagn og gensvars forløb for at illustrere, at det netop er i den konkrete kommunikationsproces, at de mentale billeder og forståelser ændrede sig. Det handler derimod om at følge, hvordan det er gennem en række af sideløbende, krydsende, supplerende og modarbejdende kommunikationsforløb, at de ansatte i samspil med hinanden stille og roligt udvikler deres forståelse af, hvad der er vigtigt, naturligt og meningsfuldt og efterfølgende ændrer adfærd og handler på en anden måde end de plejer.

En sidste afsluttende kommentar er, at en del af formålet med dette paper har været at forsøge at give dig, som læser en mulighed for at se den samme virksomhed og de samme processer behandlet fra to forskellige tilgange. Jørgen Gulddahl Rasmussen har i sit paper til denne konference arbejdet med et fortolkende og praksisnært perspektiv på strategi og præsenteret en spændende indsigt i, hvordan de samme processer, der er behandlet her også kan forstås. Intentionen har været at begge papers kan læses individuelt, men samtidig, at en læsning af begge vil give en større forståelse for både virksomheden, men tillige også for de teoretiske perspektiver, der er præsenteret i begge papers.

## Litteratur:

- Allard-Poesi, F. (2005): "The Paradox of Sensemaking in Organizational Analysis", *Organization*, Vol. 12 (2), pp. 169-196
- Alrø, H. & M. Kristiansen (2001): *"Kan du se, hvad jeg sagde? – mennesker ansigt til ansigt"*, 2. udg., 5. opl., Forlaget Dialog
- Alvesson, M. (1995): *"Cultural perspectives on organizations"*, Cambridge University Press
- Alvesson, M. (1993): "Beyond Neo-Positivist, Romantics and Localists - A Reflexive Approach to Interviews in Organization Research", *Institute of Economic Research Working Paper Series*
- Barnard, C. E. (1938): *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, and London, England
- Berger, P. L. & T. Luckmann (2000): *"Den samfundsskabte virkelighed – En videnssociologisk afhandling"*, 2. udgave, 4. oplag, Viborg: Lindhardt & Ringhof
- Chemnitz, T., (2007): "Topchefer kløjes i ordene" *Morgenavisen Jyllands-Posten*, Karriere 2, 4. juli
- Czarniawska B. & G. Sevón (Eds.) (1996): *"Translating Organizational Change"*, Walter de Gruyter, Berlin
- Eriksson, T. & V. Smith (2007): "Gavner god ledelse bundlinien? Resultater fra en undersøgelse af 1100 danske virksomheder", *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, Årg. 71, Nr. 1

- Feldman, M. S. (1995): *"Strategies for interpreting Qualitative Data"*, SAGE University Paper
- Gergen, K. & Thatchenkery, T. J. (2004): Organization Science as Social Construction: Postmodern Potentials, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 40, No. 2, pp. 228-249
- Jacobsen & Thorsvik (2008): *"Hvordan organisationer fungerer"*, 2. udg., Hans Reitzels Forlag
- James, W. (1909): *A Pluralistic Universe*, Longmans, Green and Co.
- Johnson, G., A. Langle, L. Melin & R. Whittington (2007): *"Strategy as Practice – Research Directions and Resources"*, Cambridge, MA: Cambridge University Press
- Larsen, M. V. & J. G. Rasmussen (2008B): "Strategizing by routines", *The 24<sup>th</sup> EGOS Colloquium*, Amsterdam, July
- Larsen, M. V. & J. G. Rasmussen (2008A): "Kommunikation af strategisk forandring i virksomhedens hverdag" del 1 & 2, *Børsens Ledelseshåndbøger: Innovations- og Forandringsledelse*, April
- Larsen M. V. & J. G. Rasmussen (2007): "Strategi, forandring og kommunikation", *Det Danske Ledelsesakademis konference*, Århus, 10. og 11. december
- Martin, J. (2002): *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, Sage Publications
- Mead, G. H. (2005): *"Sindet, selvet og samfundet"*, Akademisk Forlag
- Mintzberg, H. & J. Lampel (1999): "Reflecting on the Strategy Process", *Sloan Management Review*, Spring 1999, pp. 21-30
- Rasmussen J. G. (2008): "Strategisk praksis set i et fortolkende perspektiv", *Det Danske Ledelsesakademis Konference*, København, 8. og 9. december
- Schütz, A. (2005): *"Hverdagslivets sociologi"*, Hans Reitzel Forlag, Kbh. K.
- Tsoukas, H. & R. Chia (2002) On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change, *Organization Science*, Vol. 13, No. 5, 567-582. Sep. - Oct., 2002.
- Weick, K. E., K. M. Sutcliffe & D. Obstfeld (2005): "Organizing and the Process of Sensemaking", *Organization Science*, Vol. 16, No. 4, July-August 2005, pp. 409-421
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999): Organizational Change and Development, *Annual Review Psychology*, Vol. 50, pp. 361-388
- Weick, K. E. & Roberts, K. E. (1993): Collective Minds in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, pp. 357-381
- Weiss, K. (2007): "Fra kanindræber til kommunikator", *Berlingske Nyhedsmagasin*, Nr. 20